
Harvard Business Review
América Latina

¿Qué hace a un líder?

por Daniel Goleman

Octubre 2004

Reimpresión R0401H-E

Daniel Goleman fue el primero en presentar el término "inteligencia emocional" a un público amplio en su libro homónimo de 1995. También fue el primero en aplicar este concepto a los negocios en su artículo publicado en **HBR** en 1998, que reproducimos a continuación. En una investigación realizada entre casi 200 grandes empresas globales, Goleman descubrió que, si bien las cualidades asociadas tradicionalmente al liderazgo (como inteligencia, firmeza, determinación y visión) son necesarias para el éxito, son insuficientes. Los líderes verdaderamente efectivos también se distinguen por un alto grado de inteligencia emocional, que incluye la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales.

Estas cualidades pueden sonar "blandas" y poco profesionales, pero Goleman estableció relaciones directas entre inteligencia emocional y resultados empresariales cuantificables. Aunque la relevancia de la inteligencia emocional para los negocios ha generado debates durante los últimos seis años, el artículo de Goleman sigue siendo una referencia definitiva sobre la materia. Entrega una descripción de cada componente de la inteligencia emocional y ofrece una discusión detallada sobre cómo reconocerla en líderes potenciales, cómo y por qué se relaciona con el desempeño y de qué forma se puede aprender.

¿Qué hace a un líder?

por Daniel Goleman

El coeficiente intelectual y las destrezas técnicas son importantes, pero la inteligencia emocional es la condición sine qua non del liderazgo.

TODA LA GENTE de negocios conoce la historia de algún ejecutivo altamente inteligente y preparado que asumió una posición de liderazgo y fracasó. Y también conoce el caso de alguien con sólidos, aunque no extraordinarios, conocimientos intelectuales y técnicos que asumió un puesto similar y llegó muy alto.

Anécdotas de este tipo sostienen la creencia generalizada de que identificar a individuos que tienen "lo que hay que tener" para ser líderes es más un arte que una ciencia. Después de todo, los estilos personales de líderes sobresalientes varían: algunos son moderados y analíticos, otros vociferan sus proclamas desde la cima de la montaña. Igualmente importante, cada situación requiere diferentes tipos de líderes. La mayoría de las fusiones necesita un negociador sensible al mando, mientras que muchos procesos de cambio requieren una autoridad más enérgica.

No obstante, he descubierto que los líderes más efectivos se parecen en algo fundamental: todos tienen un alto grado de lo que se conoce como inteligencia emocional. No es que el coeficiente intelectual y las destrezas técnicas sean irrelevantes. Son importantes, pero como "aptitudes de umbral"; es decir, son los requisitos básicos para puestos ejecutivos. Pero mi investigación, junto con otros estudios recientes, muestra claramente que la inteligencia emocional es la condición sine qua non del liderazgo. Sin ella, una persona puede tener la mejor preparación del mundo, una mente incisiva y analí-

Copyright ©2004 Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved. Todos los derechos reservados.

tica, y un infinito surtido de ideas inteligentes, pero aun así no será un buen líder.

A lo largo del año pasado, mis colegas y yo analizamos cómo funciona la inteligencia emocional en el trabajo. Examinamos la relación entre inteligencia emocional y desempeño eficaz, especialmente en los líderes. Y observamos cómo se manifiesta la inteligencia emocional en el trabajo. Por ejemplo, ¿cómo se puede saber si alguien tiene una inteligencia emocional alta? ¿Cómo se puede detectar en uno mismo? En las siguientes páginas ahondaremos en estas cuestiones, analizando uno por uno cada componente de la inteligencia emocional: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

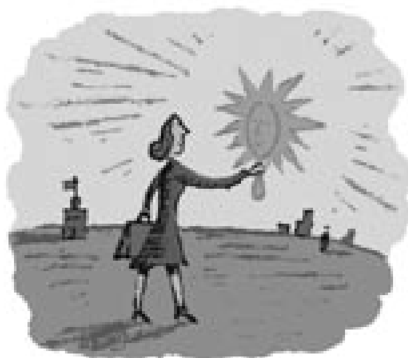
Evaluando la inteligencia emocional

La mayoría de las grandes empresas ha contratado psicólogos profesionales para desarrollar lo que se conoce como "modelos de competencia", que les ayuden a identificar, formar y promover estrellas potenciales en el firmamento del liderazgo. Los psicólogos también han desarrollado modelos similares para puestos de menor responsabilidad. En los últimos años he analizado los modelos de competencia de 188 empresas, la mayoría grandes y globales como Lucent Technologies, British Airways y Credit Suisse, por nombrar algunas.

Al realizar el proyecto, mi objetivo era determinar qué capacidades personales favorecían un desempeño sobresaliente en esas organizaciones, y hasta qué punto lo favorecían. Agrupé las capacidades en tres categorías: destrezas puramente técnicas, como contabilidad y planificación de negocios; habilidades cognitivas, como razonamiento analítico, y aquellas que reflejan inteligencia emocional, tales como la capacidad para trabajar con otros y la efectividad para liderar el cambio.

Para crear algunos de los modelos de competencia, los psicólogos pidieron a la alta gerencia de las empresas que identificara las capacidades que caracterizaban a los líderes más destacados de la organización. Para otros modelos, utilizaron criterios objetivos, como la rentabilidad de una división, para distinguir a los líderes estrella de los promedio en los escalafones más altos de la organización. Posteriormente, a esas personas se las entrevistaba y examinaba con detalle y se comparaban sus capacidades. El proceso daba como resultado listas con los ingredientes necesarios para tener líderes altamente efectivos. Las listas contenían entre siete a 15 elementos, tales como iniciativa y visión estratégica.

Al analizar todos estos datos encontré resultados sorprendentes. Efectivamente, el intelecto era un factor clave en el desempeño sobresaliente. Y las habilidades cognitivas, como pensar de manera global y la visión a largo plazo, eran especialmente importantes. Pero cuando calculé la proporción de des-



DANIEL BAXTER

trezas técnicas, coeficiente intelectual e inteligencia emocional como ingredientes de un desempeño excelente, la inteligencia emocional resultó ser dos veces más importante que el resto para empleos a cualquier nivel.

Es más, mi análisis reveló que la inteligencia emocional desempeña un papel cada vez más importante en los niveles superiores de la organización, donde las diferencias en destrezas técnicas son insignificantes. En otras palabras, cuanto más alto sea el puesto de un profesional estrella, más se podrá atribuir su eficacia a sus capacidades de inteligencia emocional. Cuando en los puestos superiores de liderazgo comparé a los profesionales estrella con aquellos promedio, casi 90% de la diferencia en sus perfiles se podía atribuir a factores de inteligencia emocional, más que a habilidades cognitivas.

Otros investigadores han confirmado que la inteligencia emocional no sólo distingue a los líderes sobresalientes, sino que se puede relacionar con el alto desempeño. Los hallazgos del fallecido David McClelland, el prestigioso investigador en comportamiento humano y organizacional, son un buen ejemplo. En un estudio de 1996 sobre una empresa global de alimentos y bebidas, McClelland detectó que cuando los ejecutivos más altos tenían una masa crítica de capacidades de inteligencia emocional, sus divisiones superaban los objetivos anuales de ingresos en un 20%. Mientras tanto, los líderes de división que carecían de esa masa crítica no alcanzaban los objetivos en casi la misma proporción. Los descubrimientos de McClelland se aplicaban, curiosamente, tanto a las divisiones en Estados Unidos como en Asia y en Europa.

En resumen, las cifras nos empiezan a convencer de la relación entre el éxito de una empresa y la inteligencia emocional de sus líderes. Y, lo que es igualmente importante, las investigaciones nos están demostrando que, si se lo plantean correctamente, las personas pueden desarrollar su inteligencia emocional (ver recuadro "¿Se puede aprender la inteligencia emocional?").

La autoconciencia

La autoconciencia es el ingrediente primordial de la inteligencia emocional, algo que cobra sentido si se tiene en cuenta que hace miles de años el oráculo de Delfos aconsejaba "conócete a ti mismo". Autoconciencia significa tener una profunda comprensión de las emociones, fortalezas, debilidades, necesidades y motivaciones propias. Las personas que poseen un fuerte grado de autoconciencia no son ni extremadamente críticas ni confiadas en exceso.

Más bien, son honestas consigo mismas y con los demás.

Quienes tienen un alto grado de autoconciencia saben cómo sus sentimientos los afectan a ellos, a otras personas y a su desempeño en el trabajo. Por lo tanto, alguien que tiene conciencia de sí mismo y que sabe que los plazos de entrega muy ajustados sacan a relucir lo peor de su persona, procura planificar su tiempo con cuidado y hacer su trabajo con antelación. Otra persona con una alta autoconciencia podrá trabajar con clientes muy exigentes; entenderá el impacto del cliente en su humor y las verdaderas razones de su frustración. "Sus demandas triviales nos apartan del verdadero trabajo", razonaría e iría un paso más allá para transformar su enojo en algo constructivo.

La autoconciencia incluye la comprensión de los valores y objetivos individuales. Alguien que tiene conciencia de sí mismo sabe hacia dónde se dirige y por qué. Será capaz, por ejemplo, de rechazar con convicción una oferta laboral tentadora en lo económico, pero que no encaja con sus principios u objetivos de largo plazo. Una persona que carece de autoconciencia tiende a tomar decisiones que pasan a llevar valores ocultos y por ende ocasionan dilemas internos. "La cantidad de dinero se veía bien, así que firmé", puede decir alguien después de estar dos años en un puesto, "pero el trabajo es tan insignificante que siempre estoy aburrido". Las decisiones de las personas que tienen conciencia de sí mismas calzan con sus valores y, en consecuencia, a menudo opinan que su trabajo es vigorizante.

Daniel Goleman *es el autor de* La inteligencia emocional *(Vergara, 1996) y coautor de* El líder resonante crea más *(Plaza & Janes, 2002). Es el copresidente del Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, con sede en la Graduate School of Applied and Professional Psychology de Rutgers University, en Piscataway, New Jersey. Se le puede contactar en Daniel.Goleman @verizon.net.*

¿Se puede aprender la inteligencia emocional?

Durante décadas se ha venido debatiendo si los líderes nacen o se hacen. Lo mismo ocurre con el debate sobre la inteligencia emocional. ¿Las personas nacen con ciertos niveles de empatía, por ejemplo, o los adquieren como resultado de sus experiencias de vida? La respuesta es que ambas alternativas están en lo cierto. Hay investigaciones científicas que sugieren la existencia de un componente genético en la inteligencia emocional. Estudios psicológicos sostienen que la crianza también desempeña un rol. Quizás nunca se sepa cuánto corresponde a cada cual, pero la investigación y la práctica demuestran claramente que la inteligencia emocional se puede aprender.

Una cosa es cierta: la inteligencia emocional aumenta con los años. Hay una antigua palabra para describir este fenómeno: madurez. Pero incluso con la madurez, algunas personas todavía necesitan entrenarse para mejorar su inteligencia emocional. Lamentablemente, demasiados programas de entrenamiento que tratan de construir capacidad de liderazgo (incluida la inteligencia emocional) son una pérdida de tiempo y de dinero. El problema es simple: se centran en la parte incorrecta del cerebro.

La inteligencia emocional nace principalmente en los neurotransmisores del sistema límbico del cerebro, que controla los sentimientos, los impulsos y los estímulos. Las investigaciones indican que el sistema límbico aprende mejor mediante la motivación, la práctica prolongada y la retroalimentación. Compárese con el tipo de aprendizaje que se produce en el neocortex, que controla la capacidad analítica y técnica. El neocortex se encarga de los conceptos y de la lógica. Es la parte del cerebro que deduce cómo usar una computadora o hacer una llamada de ventas con sólo leer un libro. No resulta sorprendente (aunque sea erróneo) que también sea la parte del cerebro sobre la que se centran la mayor parte de los programas de entrenamiento para mejorar

¿Cómo se puede reconocer la autoconciencia? Por encima de todo, se deja ver como sinceridad y capacidad para autoevaluarse de manera realista. Las personas con una alta autoconciencia pueden hablar acertada y abiertamente (aunque no necesariamente de forma efusiva o "confesional") sobre sus emociones y el impacto que tienen en su trabajo. Por ejemplo, conozco a una ejecutiva que veía con escepticismo un nuevo servicio de atención personalizada que estaba a punto de introducir su empresa, una importante cadena de tiendas por departamentos. Sin que se lo pidiese su equipo o su jefe, ella les ofreció una explicación: "Me cuesta ponerme detrás del lanzamiento de este servicio", admitió, "porque yo en realidad quería dirigir el proyecto y no fui seleccionada. Tengan paciencia conmigo mientras acepto la situación". La ejecutiva efectivamente examinó sus sentimientos, y una semana más tarde respaldaba por completo el servicio.

Este tipo de autoconciencia se manifiesta frecuentemente en el proceso de contratación. Pregunte a un candidato

la inteligencia emocional. Mi investigación con el Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations ha demostrado que, en efecto, cuando dichos programas siguen un planteamiento neocortical, pueden tener incluso un impacto negativo en el desempeño laboral de las personas.

Para mejorar la inteligencia emocional, las organizaciones deben revisar sus programas de entrenamiento para incluir el sistema límbico. Deben ayudar a las personas a romper con viejos hábitos de comportamiento y establecer otros nuevos. Eso no sólo lleva más tiempo que los programas de entrenamiento convencionales, sino que requiere un planteamiento personalizado.

Imagine a una ejecutiva que, según sus compañeros, tiene poca empatía. Parte de ese déficit se refleja en su incapacidad para escuchar, en que interrumpe a las personas y en que no presta real atención a lo que dicen. Para arreglar el problema, la ejecutiva necesita una motivación para cambiar, y después necesita práctica y *feedback* del resto de la empresa. Un compañero o monitor podría ser el encargado de avisarle cuando note que no está escuchando a otros. Entonces, ella tendría que empezar de nuevo y dar una mejor respuesta, es decir, demostrar su capacidad para absorber lo que dicen los demás. También se le podría inducir a observar a otros ejecutivos que saben escuchar y a tratar de repetir su comportamiento.

Con persistencia y práctica, el proceso puede producir resultados duraderos. Conozco a un ejecutivo de Wall Street que buscó mejorar su empatía; en concreto, su capacidad para interpretar las reacciones de las personas y captar sus puntos de vista. Antes de acometer su misión, sus empleados le tenían terror. La gente llegaba al punto de ocultarle las malas noticias. Naturalmente, se quedó estupefacto cuando se enteró de esto. Se fue a casa y se lo dijo a su familia, que tan sólo confirmó lo que había escuchado en el trabajo: cuando sus opiniones en cualquier materia no coincidían con las suyas, ellos también le tenían miedo.

El ejecutivo buscó la ayuda de un monitor y comenzó a trabajar en el mejoramiento de su empatía, a través de práctica y *feedback*. Su primer paso fue irse de vacaciones a un país cuyo idioma desconocía. En el extranjero, estudió su reacción ante lo desconocido y su nivel de franqueza hacia personas distintas a él. De regreso a casa, más humilde luego de su semana fuera, el ejecutivo pidió a su monitor que lo siguiera y vigilara durante algunas partes del día, varias veces a la semana, y que le comentase cómo trataba a las personas con puntos de vista nuevos o diferentes. Al mismo tiempo, utilizó de forma consciente situaciones reales para practicar "el escuchar" ideas diferentes a las suyas. Finalmente, hizo que se grabasen en video sus reuniones y pidió a quienes trabajaban con él –y para él– que evaluaran su capacidad para reconocer y entender los sentimientos de los demás. Tardó varios meses, pero la inteligencia emocional del ejecutivo finalmente aumentó, y la mejoría se reflejó en su desempeño general en el trabajo.

Es importante subrayar que no se puede desarrollar la inteligencia emocional sin un deseo sincero y un esfuerzo comprometido. No sirve asistir a un breve seminario, y tampoco vale comprar un manual de instrucciones. Aprender a tener empatía (interiorizarlo como una respuesta natural a las personas) es mucho más difícil que convertirse en un experto del análisis regresivo. Pero se puede conseguir. "Jamás se consiguió nada grande sin entusiasmo", escribió Ralph Waldo Emerson. Si su objetivo es convertirse en un verdadero líder, estas palabras pueden servirle como guía en sus esfuerzos para desarrollar una alta inteligencia emocional.

por una ocasión en la que se dejó llevar por sus sentimientos e hizo algo que después lamentó. Los candidatos que tienen conciencia de sí mismos son sinceros en admitir el fracaso, y a menudo relatan sus anécdotas con una sonrisa. Una de las marcas distintivas de la autoconciencia es la capacidad de reírse de uno mismo.

La autoconciencia también se puede identificar durante las evaluaciones de desempeño. Las personas que tienen conciencia de sí mismas saben (y hablan de ello sin problemas) cuáles son sus fortalezas y sus debilidades, y a menudo demuestran una sed de crítica constructiva. Por el contrario, las personas con baja autoconciencia interpretan el mensaje de que necesitan mejorar como una amenaza o una señal de fracaso.

Las personas autoconscientes también se distinguen por la confianza que tienen en sí mismas. Comprenden muy bien cuáles son sus limitaciones y es poco probable que, por ejemplo, se cuelguen la soga al cuello sobreexigiéndose en sus proyectos o tareas. Además, saben cuándo pedir ayuda. Y los riesgos que asumen en el trabajo son calculados; no demandarán desafíos que saben que no podrán manejar por completo. Juegan a la medida de sus posibilidades.

Considere el caso de una empleada de nivel medio que fue invitada a participar en una reunión estratégica con altos ejecutivos de su empresa. Aunque era la persona de menor jerarquía en la sala, no se quedó callada, escuchando anonadada o temerosa. Se sabía con capacidad para pensar con lógica y con la habilidad para presentar ideas de forma

persuasiva, e hizo sugerencias convincentes sobre la estrategia de la empresa. Al mismo tiempo, su grado de autoconciencia evitó que se adentrase en territorios en los que era consciente de sus debilidades.

Pese al valor de tener en la nómina a personas que tienen conciencia de si mismas, mi investigación indica que los altos ejecutivos no otorgan a esa cualidad el crédito que se merece cuando buscan a posibles líderes. Muchos ejecutivos creen que la franqueza en los sentimientos es de los "debiluchos" y fallan al momento de mostrar respeto por aquellos empleados que admiten abiertamente sus puntos débiles. A tales personas se las descarta demasiado rápido por no ser "lo suficientemente duras" para el liderazgo.

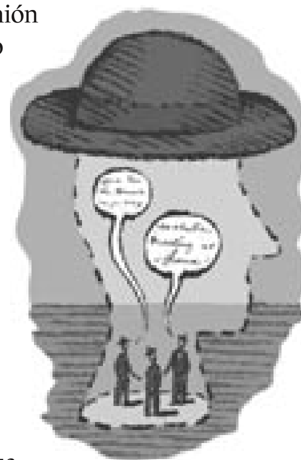
En realidad es todo lo contrario. En primer lugar, generalmente las personas admiran y respetan la franqueza. Es más, a los líderes se les exige constantemente que tomen decisiones que requieren una valoración franca de todas las capacidades (las propias y las de los demás). ¿Tenemos experiencia gerencial para adquirir un competidor? ¿Podemos lanzar un producto nuevo en seis meses? Las personas que se evalúan honestamente (es decir, las autoconscientes) están bien preparadas para hacer lo mismo por las organizaciones que dirigen.

La autorregulación

Los impulsos biológicos dirigen nuestras emociones. No nos podemos librar de ellos, pero podemos hacer bastante por controlarlos. La autorregulación, que es como una constante conversación interior, es el componente de la inteligencia emocional que nos libera de ser prisioneros de nuestros sentimientos. Las personas inmersas en tal conversación tienen malos estados de ánimo e impulsos emocionales como todos los demás, pero hallan formas para controlarlos e incluso canalizarlos de manera útil.

Imagine a un ejecutivo que acaba de ver a uno de sus equipos presentar de manera desastrosa un análisis al consejo de administración. En su abatimiento posterior, el ejecutivo podría sentir el impulso de golpear la mesa de rabia o tirar una silla. Podría levantarse de un salto para increpar a su equipo, o mantener un sombrío silencio y lanzar a todos una mirada amenazadora antes de marcharse enfurecido.

Pero si tiene el don de la autorregulación, adoptaría una actitud diferente. Escogería sus palabras con cuidado, admitiendo la pobre actuación del equipo sin adelantar ningún juicio apresurado. Luego se retiraría para considerar las razones del fracaso. ¿Son personales? ¿Falta de esfuerzo? ¿Hay algún factor atenuante? ¿Cuál fue su papel en la debacle? Después de analizar estas preguntas, reuniría al equipo, expondría las consecuencias del incidente y expresaría su opinión al respecto. Acto seguido presentaría su análisis de la situación y una solución previamente meditada.



¿Por qué es tan importante la autorregulación en los líderes? Ante todo, las personas que dominan sus sentimientos e impulsos (es decir, las personas que son razonables) son capaces de crear un clima de confianza y de justicia. En ambientes así, la política y las rencillas se reducen drásticamente y la productividad es alta. Las personas con talento acuden en tropel a la organización y no sienten la tentación de marcharse. La autorregulación tiene un efecto de chorreo. Nadie quiere ser señalado como un histérico cuando el jefe es conocido por su tranquilidad. Cuantos menos malos humores haya en la cúpula, menos habrá también a lo largo de la organización.

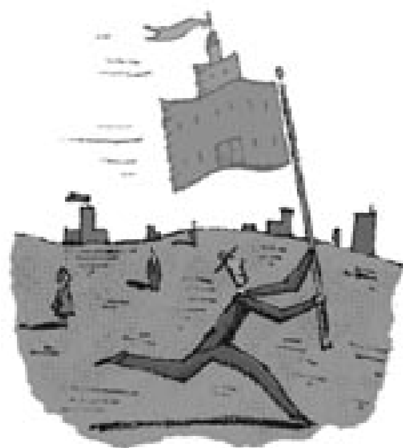
Segundo, la autorregulación es importante por razones de competitividad. Todo el mundo sabe que en los negocios de hoy predominan la ambigüedad y el cambio. Las empresas se fusionan y se dividen con frecuencia. La tecnología transforma el trabajo a un ritmo vertiginoso. Las personas que dominan sus emociones son capaces de correr junto a los cambios. Cuando se anuncia un nuevo programa no entran en pánico; todo lo contrario, son capaces de evitar los juicios, buscan información y escuchan las explicaciones de los ejecutivos sobre el nuevo programa. A medida que la iniciativa progresa, estas personas pueden avanzar con ella.

Algunas veces, incluso lideran el avance. Considere el caso de una ejecutiva en una gran empresa manufacturera. Durante cinco años, al igual que sus compañeros, había usado cierto programa de software. El programa condicionaba su forma de recopilar datos y de pensar en la estrategia de negocios. Un día, los altos ejecutivos anunciaron instalación de un nuevo software que cambiaría radicalmente la forma de recoger y analizar la información. Muchos empleados se quejaron amargamente sobre lo perjudicial del cambio, pero ella siguió meditando sobre los motivos de la innovación hasta convencerse de su potencial para mejorar el esempeño. Acudió con interés a las sesiones de capacitación (algunos de sus compañeros se negaron a ir) y finalmente fue ascendida para hacerse cargo de varias divisiones, en parte porque utilizó eficazmente la nueva tecnología.

Quiero recalcar aún más la importancia de la autorregulación en el liderazgo para plantear que refuerza la integridad, algo que no sólo es una virtud personal, sino también una fortaleza organizacional. Muchas de las situaciones negativas que ocurren en las empresas son consecuencia de comportamientos impulsivos. Raramente las personas planean exagerar las utilidades, abultar artificialmente las cuentas de gastos, meter la mano en la caja o abusar del

poder con fines egoístas. Pero, si se presenta una oportunidad, las personas con escaso control de sus impulsos simplemente dicen sí.

En contraste, considere el comportamiento de un alto ejecutivo de una empresa grande de alimentos. Era un empleado escrupulosamente honesto en sus negociaciones con los distribuidores locales. Tenía por costumbre exhibir su estructura de costos en detalle, lo que permitía a sus distribuidores hacerse una idea realista de los precios de la empresa. Este planteamiento significaba que el ejecutivo no siempre tenía mucho margen de negociación. En ocasiones, sentía el impulso de aumentar las utilidades reteniendo información sobre los costos de la empresa. Pero rechazaba la tentación; creía que, a largo plazo, sería más sensato combatirla. Su autorregulación emocional fue finalmente recompensada con relaciones fuertes y duraderas con los distribuidores, lo que beneficiaba a la empresa más que cualquier otra ganancia financiera a corto plazo.



Las señales de autorregulación emocional, por lo tanto, son fáciles de ver: propensión a la reflexión y la contemplación; comodidad con la ambigüedad y con el cambio; e integridad, la capacidad de decir que no a los deseos impulsivos.

Al igual que la autoconciencia, la autorregulación suele no ser valorada en su justa medida. A las personas que pueden dominar sus emociones se las percibe a veces como seres impasibles, y sus maduradas respuestas se interpretan como carentes de pasión. A aquellos de temperamentos vehementes se les tilda a menudo de líderes "clásicos", y sus arrebatos son considerados signos de carisma y poder. Pero cuando llegan a la cima, su impulsividad muchas veces les perjudica. En mi investigación, las manifestaciones extremas de emociones negativas nunca han surgido como motor del buen liderazgo.

La motivación

Si hay un rasgo que comparten virtualmente todos los líderes eficaces, es la motivación. Se sienten impulsados a obtener logros más allá de las expectativas (de las propias y de los demás). La palabra clave es lograr. A muchas personas les motivan factores externos, tales como un buen salario o el estatus que implica un título imponente o formar parte de una empresa de prestigio. Por

Los cinco componentes de la inteligencia emocional en el trabajo

	Definición	Características
Autoconciencia	Aptitud para reconocer y entender los estados de ánimo, emociones e impulsos propios, así como su efecto sobre los demás	Confianza en sí mismo Valoración realista de sí mismo Capacidad de reírse de sí mismo
Autorregulación	Capacidad para controlar o redirigir los impulsos negativos o el mal humor Propensión a no tomar decisiones apresuradas, a pensar antes de actuar	Confiabilidad e integridad Comodidad con la ambigüedad Apertura al cambio
Motivación	Pasión por trabajar por razones que van más allá del dinero o el estatus Tendencia a luchar por los objetivos con energía y persistencia	Fuerte orientación al logro Optimismo, incluso frente a la adversidad Compromiso con la organización
Empatía	Aptitud para entender el "maquillaje" emocional de otras personas Habilidad para tratar a las personas en función de sus reacciones emocionales	Destreza en formar y retener el talento Sensibilidad intercultural Servicio a clientes y consumidores
Habilidades sociales	Competencia en el manejo de relaciones y la creación de redes sociales Capacidad para encontrar puntos comunes y estrechar lazos	Eficacia en liderar cambios Capacidad de persuasión Pericia en crear y liderar equipos

el contrario, a las personas con potencial para el liderazgo les motiva un profundo deseo interno de lograr el éxito por el simple hecho de lograrlo.

Si está buscando líderes, ¿cómo puede identificar a personas a quienes les motive el afán de logro en vez de las recompensas externas? La primera señal es la pasión por el trabajo en sí; tales personas buscan desafíos creativos, adoran aprender y se enorgullecen del trabajo bien hecho. También derrochan una energía inagotable por hacer las cosas mejor. Las personas con esa energía no se suelen dar por satisfechas con el statu quo. Son persistentes en sus preguntas sobre por qué las cosas se hacen de un modo u otro, están ansiosas por explorar nuevas aproximaciones a su trabajo.

El gerente de una empresa de cosméticos, por ejemplo, estaba frustrado porque tenía que esperar dos semanas para recibir los resultados de ventas de su equipo en terreno. Finalmente, descubrió un sistema telefónico automático que llamaba a cada vendedor todos los días a las 5 pm y les pedía que digitaran sus cifras (el número de llamadas y de ventas de la jornada). El sistema redujo de semanas a horas el tiempo de notificación de los resultados de ventas.

Esta historia ilustra otros dos rasgos comunes en las personas que se sienten impulsadas al logro. Siempre están elevando la vara del desempeño, y les gusta llevar la cuenta. Veamos primero la vara del desempeño. Durante sus evaluaciones de desempeño, las personas con altos niveles de motivación podrían pedir a sus supervisores que les "exijan". Por supuesto, un empleado que combina autoconocimiento y motivación interna sabe reconocer sus límites, pero no se contentará con objetivos demasiado fáciles de cumplir.

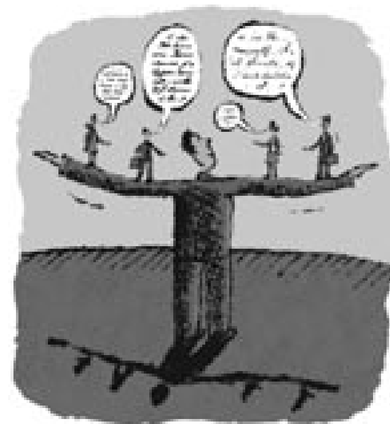
Por consiguiente, es natural que las personas con tendencia a mejorar también demanden un método para controlar el progreso, el propio, el de su equipo y el de la empresa. Mientras las personas con escasa motivación hacia el logro se muestran imprecisas respecto a los resultados, aquellas con niveles altos de motivación se mantienen al tanto de indicadores tan concluyentes como la rentabilidad y la participación de mercado. Conozco a un gerente financiero que comienza y termina su día en Internet, midiendo el comportamiento de su fondo de inversión respecto a cuatro puntos de referencia del sector.

Curiosamente, las personas con motivación alta son optimistas incluso cuando los resultados son adversos. En casos así, la autorregulación se combina con la motivación hacia el logro para superar la frustración y la depresión que se producen tras un revés o fracaso. Tome el caso de la gestora de una cartera de valores de una gran empresa de inversiones. Tras varios años exitosos, su fondo cayó durante tres trimestres consecutivos, lo que condujo a tres grandes clientes institucionales a trasladar sus negocios a otra parte.

Algunos ejecutivos culparían de la caída a circunstancias ajenas a su control; otros la interpretarían como la evidencia de un fracaso personal. Esta gerente, sin embargo, lo asumió como una oportunidad para demostrar que podía liderar un cambio. Dos años más tarde, cuando ascendió a un puesto muy alto en la empresa, describió su experiencia como "lo mejor que me ha pasado jamás; aprendí muchísimo de ello".

Los ejecutivos que intenten detectar altos niveles de motivación hacia el logro entre su personal pueden fijarse en una última evidencia: el compromiso con la organización. Cuando las personas aman sus trabajos por el trabajo en sí, a menudo se sienten comprometidas con las entidades que hacen posible esa labor. Los empleados comprometidos suelen permanecer en una organización, aun cuando les persigan cazatalentos con los billetes en la mano.

No es difícil comprender cómo y por qué la motivación hacia el logro se traduce en un liderazgo sólido. Si usted se fija a sí mismo una vara alta de desempeño, hará lo mismo con la organización cuando esté en posición de hacerlo. Asimismo, el impulso a superar



las metas y el interés por mantenerse al tanto de los éxitos pueden ser contagiosos. Los líderes con estos rasgos suelen rodearse a menudo de un equipo de gerentes con características similares. Y, por supuesto, el optimismo y el compromiso con la organización son fundamentales para el liderazgo; sólo imagínese dirigir una empresa sin esos rasgos.

La empatía

De todas las dimensiones de la inteligencia emocional, la empatía es la que se reconoce más fácilmente. Todos hemos sentido la empatía de un profesor o de un amigo perceptivo; todos hemos padecido su ausencia en un mentor o un jefe insensible. Pero cuando se trata de negocios, rara vez se oye elogiar –y mucho menos recompensar– a las personas por su empatía. El propio término parece poco adecuado para los negocios, fuera de lugar en medio de la dura realidad del mercado.

Pero empatía no significa sensiblerías del tipo "yo estoy bien, tú estás bien". Para un líder, no es cuestión de adoptar las emociones de los demás como propias y tratar de complacer a todo el mundo. Eso sería una pesadilla. Imposibilitaría la acción. Más bien, empatía significa tener en consideración los sentimientos de los empleados, junto con otros factores, en el proceso de toma de decisiones inteligentes.

Como ejemplo de empatía, tome lo que ocurrió cuando se fusionaron dos gigantescas firmas de corretaje y se crea-

ron puestos redundantes en todas sus divisiones. Un gerente de división reunió a su personal y dio un sombrío discurso en el que subrayó el número de despidos que se producirían pronto. El gerente de otra división dio una charla muy diferente a su equipo; reconoció su propia preocupación y confusión, y prometió mantener a la gente informada y a tratar a todo el mundo de manera justa.

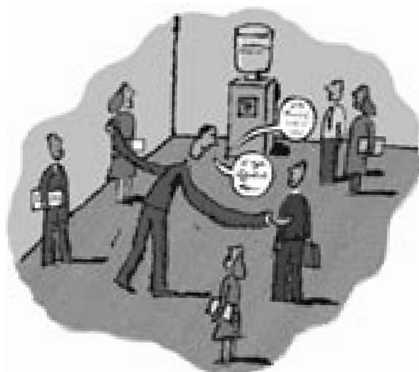
La diferencia entre ambos fue la empatía. El primer gerente estaba demasiado preocupado sobre su propio futuro como para considerar los sentimientos de sus colegas sumidos en la ansiedad. El segundo intuía lo que sentía su gente, y con sus palabras estaba tomando en cuenta esos temores. ¿Sorprende saber que el primer gerente vio cómo se hundía su división a medida que muchas personas desmoralizadas, especialmente las de más talento, se iban? Por el contrario, el segundo siguió siendo un líder fuerte, sus mejores empleados se quedaron, y su división continuó siendo tan productiva como siempre.

Hoy, la empatía es un ingrediente del liderazgo particularmente importante por al menos tres razones: el creciente uso de trabajo en equipo, el rápido ritmo de la globalización y la necesidad cada vez mayor de retener al talento.

Considere el desafío de liderar un equipo. Como puede atestiguar cualquiera que haya formado parte de uno, los equipos son calderos de emociones en ebullición. A menudo tienen que alcanzar el consenso, algo que de por sí es duro entre dos personas y que empeora a medida que la cantidad aumenta. Incluso en grupos con sólo cuatro o cinco miembros, se forman alianzas y se fijan agendas contrapuestas. El líder de un equipo debe ser capaz de percibir y comprender los puntos de vista de todas las personas sentadas en la mesa.

Eso es precisamente lo que hizo la ejecutiva de marketing de una gran empresa de tecnología de la información cuando recibió el encargo de dirigir un equipo problemático. El equipo estaba alborotado, sobrecargado por el trabajo y era incapaz de cumplir los plazos de entrega. Había mucha tensión entre sus miembros. Unos cuantos ajustes en los procedimientos no bastarían para unir al grupo y convertirlo en parte eficiente de la empresa.

Así que la ejecutiva adoptó varias medidas. Se dio el tiempo de escuchar a todos los integrantes del equipo en una serie de sesiones individuales, de oír lo que les frustraba, qué opinaban de sus compañeros o si se sentían ignorados. Y después dirigió al equipo de un modo que lo consolidó: animó a las personas a hablar más abiertamente de sus frustraciones, y ayudó a elevar quejas constructivas durante las reuniones. En resumen, su empatía le permitió entender el maquillaje emocional de su grupo. El resultado no sólo fue un aumento de la colaboración, sino también más trabajo, a medida que el equipo comenzó a ser solicitado por un mayor número de clientes internos.



La globalización es otra causa de la creciente importancia de la empatía en los líderes empresariales. El diálogo intercultural puede conducir fácilmente a equivocaciones y malentendidos. La empatía es un antídoto. Las personas que la poseen saben distinguir las sutilezas del lenguaje corporal, pueden captar el mensaje que se esconde detrás de las palabras. Más aún, comprenden profundamente la existencia y la importancia de las diferencias culturales y étnicas.

Considere el caso de un consultor estadounidense cuyo equipo acaba de presentar un proyecto a un potencial cliente japonés. En sus negociaciones con estadounidenses, el equipo estaba acostumbrado a un bombardeo de preguntas tras propuestas similares; pero esta vez hubo un prolongado silencio. Interpretándolo como una señal de rechazo, algunos miembros del equipo empezaron a guardar sus cosas para marcharse. Pero el líder les indicó que se quedasen. Aunque no estaba particularmente familiarizado con la cultura japonesa, estudió el rostro y la postura del cliente y no percibió rechazo, sino interés y hasta una gran consideración. Estaba en lo cierto: cuando el cliente finalmente habló, fue para encargarles el trabajo.

En último término, la empatía juega un papel clave en la retención de talento, particularmente en la actual economía de la información. Los líderes siempre han necesitado empatía para formar y retener a las personas valiosas, pero hoy es mucho más lo que está en juego. Cuando las buenas personas se marchan, se llevan con ellas el conocimiento de la empresa.

Es ahí donde entran en acción el *coaching* y el *mentoring*. En repetidas ocasiones se ha demostrado que ambos no sólo conducen a un mejor rendimiento, sino también a una mayor satisfacción laboral y menor rotación. Pero lo que hace que sean la solución óptima es la naturaleza de la relación. Los mejores mentores e instructores se introducen en la mente de las personas a las que ayudan. Intuyen cómo ofrecer un feedback efectivo. Saben cuándo forzar un mayor rendimiento y cuándo hay que contenerse. Su manera de motivar a sus protegidos es una demostración de empatía aplicada.

A riesgo de sonar repetitivo, quiero insistir en el poco crédito que se le otorga a la empatía en el mundo de los negocios. La gente se pregunta cómo los líderes pueden tomar decisiones duras o difíciles si sus "sentimientos" están con todos aquellos que sufrirán las consecuencias. Pero los líderes con empatía hacen algo más que simpatizar con las personas a su alrededor: utilizan sus conocimientos para mejorar sus empresas en aspectos sutiles pero importantes.

Las habilidades sociales

Los tres primeros componentes de la inteligencia emocional son destrezas de manejo de uno mismo. Los dos restantes, empatía y habilidades sociales, están relacionados con la aptitud para manejar las relaciones con los demás. Como componente de la inteligencia emocional, las habilidades sociales no son tan simples como suenan. No es sólo una cuestión de simpatía, aunque las personas con dosis altas de habilidades sociales rara vez tienen un carácter difícil. Más bien, las habilidades sociales son simpatía con un propósito: dirigir a las personas en la dirección deseada, ya sea hacia el consenso ante una nueva estrategia de marketing o hacia el entusiasmo por un nuevo producto.

Las personas con habilidades sociales tienden a tener un amplio círculo de conocidos y un don para hallar puntos comunes con personas de todo tipo; un don para hacer buenas migas. Eso no quiere decir que socialicen constantemente; significa que asumen que nada importante se hace solo. Dichas personas tienen una red de contactos establecida para cuando llega el momento de la acción.

La habilidad social es la culminación de las otras dimensiones de la inteligencia emocional. Las personas tienden a ser muy eficientes manejando relaciones cuando entienden y controlan sus propios sentimientos y pueden tener empatía con los sentimientos de los demás. La motivación incluso contribuye a las habilidades sociales. Recuerde que las personas con orientación al logro suelen ser optimistas, incluso frente a reveses o fracasos. Cuando están optimistas, su "brillo" se proyecta en conversaciones y encuentros sociales. Son populares y por buenas razones.

Al ser consecuencia de las otras dimensiones de la inteligencia emocional, las habilidades sociales se manifiestan en el trabajo de varias maneras, que a estas alturas ya nos son familiares. Las personas con habilidades sociales, por ejemplo, son especialistas en la gestión de equipos (ésa es su empatía en el trabajo). Asimismo, son expertas en la persuasión (una manifestación combinada de autoconocimiento, autorregulación y empatía). Dadas esas capacidades, los buenos persuasores saben cuándo apelar a las emociones, por ejemplo, y cuándo resulta mejor apelar a la razón. La motivación, cuando es visible, convierte a esas personas en excelentes colaboradores; su pasión por el trabajo se contagia a los demás, y los mueve el impulso de buscar soluciones.

Pero las habilidades sociales se muestran a veces de maneras en que no lo hace el resto de los componentes de la inteligencia emocional. De hecho, a veces puede parecer que las personas con habilidades sociales no están trabajando en sus horas laborables; da la impresión de que están congeniando ociosamente, conversando en los pasillos con colegas o bromeando con personas que no tienen nada que ver con sus obligaciones "reales". Pero estas personas consideran que no tiene sentido limitar arbitrariamente el alcance de sus relaciones. Establecen lazos con un criterio amplio, porque saben que en estos tiempos cambiantes, quizás algún día necesiten ayuda de las personas que hoy recién están conociendo.

Considere, a modo de ejemplo, el caso de un ejecutivo del departamento de estrategia de un importante fabricante de computadoras. En 1993 estaba convencido de que el futuro de la organización yacía en Internet. A lo largo del año siguiente, buscó a los espíritus afines a su planteamiento y utilizó sus habilidades sociales para ensamblar una comunidad virtual que atravesaba niveles, divisiones y países. Después, utilizó ese equipo de facto para lanzar un sitio web corporativo, uno de los primeros de una gran empresa. Y por iniciativa propia, sin ningún presupuesto o estatus formal, inscribió a la empresa en una convención anual de la industria de Internet. Telefoneando a sus aliados y persuadiendo a varias divisiones para que donasen fondos, reunió a más de 50 personas de una docena de unidades diferentes para representar al fabricante en la convención.

La alta dirección se dio cuenta: a menos de un año de la conferencia, el grupo del ejecutivo, con él a la cabeza, constituyó la base de la primera división de Internet de la empresa. Para llegar hasta allí, el ejecutivo había ignorado las fronteras convencionales, estableciendo y manteniendo conexiones con personas en cada recodo de la organización.

¿Se considera a las habilidades sociales como una aptitud clave para el liderazgo en la mayoría de las empresas? La respuesta es sí, especialmente cuando se compara con los otros componentes de la inteligencia emocional. La gente parece saber por intuición que los líderes necesitan manejar las relaciones eficazmente. Ningún líder es una isla. Al fin y al cabo, la misión del líder es lograr que el trabajo se haga a través de otras personas, y las habilidades sociales lo hacen posible. Un líder que no puede expresar su empatía quizás no la tiene en absoluto. Y la motivación de un líder es inútil si no puede trasmitir su pasión a la organización. Las habilidades sociales permiten a los líderes aplicar su inteligencia emocional al trabajo.

Sería ridículo aseverar que el viejo y querido coeficiente intelectual y las destrezas técnicas no son ingredientes importantes para un buen liderazgo. Pero la receta no estaría completa sin la inteligencia emocional. Hubo un tiempo en que los componentes de la inteligencia emocional se consideraban como algo que "sería bueno tener" en los líderes empresariales. Ahora sabemos que, por el bien del rendimiento, son ingredientes que los líderes "deben tener".

Es una suerte, entonces, que la inteligencia emocional se pueda aprender. El proceso no es fácil. Requiere tiempo y, sobre todo, compromiso. Pero los beneficios que conlleva una inteligencia emocional bien desarrollada, tanto para el individuo como para la organización, bien valen el esfuerzo.

Reimpresión R0401H–E

leader summaries

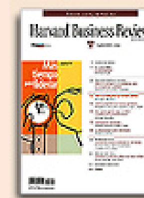
Harvard Business Review América Latina

Formulario de Suscripción



Sí, deseo suscribirme durante 1 año a Leader Summaries y Harvard Business Review América Latina por sólo **US$ 169**

Junto con mi suscripción recibiré gratis el curso What is a Leader? desarrollado por Harvard Business School Publishing y distribuido por Consist



Imprima y complete este formulario. Podrá enviarlo por fax o por email según se indica más abajo

DATOS PERSONALES

Tratamiento _______ Nombre ________________ Apellidos ________________________________

Dirección ____ Código Postal ______________

Población ______________________________ País _______________ Teléfono _______________

Empresa ______________________________ Puesto / Cargo ______________________________

Email ____ Fecha de nacimiento ________________

DATOS DE FACTURACIÓN (si desea recibir una factura complete estos datos)

Razón social _________________________ Dirección _______________________________________

Población __________________________ Código postal ___________ País ___________________

Teléfono de contacto ____________________ RFC / RUT / RUC ______________________________

DATOS DE PAGO (seleccione un medio de pago)

_____ Tarjeta bancaria:

_____ Mastercard _____ Visa _____ AmericanExpress

Nombre del titular ________________________________

Número de tarjeta ________________________________

Fecha de caducidad ______________________________

_____ Giro

El pago en efectivo puede realizarse en cualquier oficina de WesternUnion

Para ver las instrucciones detalladas consulte el correo electrónico que ha recibido

Para suscribirse imprima este formulario y envíelo **por fax** a cualquiera de los números indicados abajo. También puede enviarnos sus datos **por e-mail**: suscripciones@leadersummaries.com

Faxes en Europa:

- España: (+34) 91 308 08 89
- Francia: (+33) 01 5301 0751
- Alemania: (+49) 0611 203 202

Faxes en América del Norte:

- USA: (+1) 646 219 8101
- Canadá: (+1) 416 760 8985

Faxes en América Latina:

- Argentina: (+54) 11 4032 1236
- Chile: (+56) 2 34 299 09
- Colombia: (+57) 1 62 855 12
- México: (+52) 55 1084 2841